

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ТУРИСТОВ КАК  
ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КОЛИБРИ-ТУР»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
заочной формы обучения, группы 05001383  
Ушаковой Анны Евгеньевны

Научный руководитель  
ст. преп. Сопина Н.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы определения качества обслуживания в туризме как инструмент формирования конкурентных преимуществ.....	6
1.1. Понятие и роль качества обслуживания в индустрии туризма.....	6
1.2. Источники формирования конкурентных преимуществ.....	10
1.3. Проблемы качества обслуживания туристов в России.....	15
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Колибри-тур»....	19
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2. Анализ финансового состояния предприятия.....	30
2.3. Оценка качества услуг на предприятии.....	38
3. Совершенствование качества обслуживания в ООО «Колибри-тур».....	47
3.1. Разработка проекта мероприятий по совершенствованию качества обслуживания на предприятии.....	47
3.2. Расчет экономической эффективности разработанного проекта мероприятий.....	50
Заключение.....	57
Список использованных источников.....	60
Приложения.....	65

## **Введение**

В практической деятельности слово «качество» содержит в себе качественную организацию, экономические расчеты, технологическое оборудование и технологические производства, экологические параметры, социально-психологические отношения, этические нормы, правовые, политические отношения. Все это несет свой предназначенный вклад в услуги.

Качественные услуги – это объединение всех услуг, которые обуславливают их возможность удовлетворить становленные или предлагаемые надобности клиента.

Системное качество – объединение организационных структур, ответственностей, методики, процесса и ресурса, которые надо для исполнения руководства качественной организации.

Качественное туробслуживание – это комплексные услуги и мероприятия, которые имеют свойства ублажать необходимости и желания гостей как на отдыхе, так и в поездках.

Качественные услуги турфирмы зависят от массовых и личных факторов. Вначале, во первых, это ступень подготовки туриста к путешествию, и информирование о государстве. Во вторых, определяют личные характеристики туриста, его повседневную жизнь, а также неожиданные происшествия. Регуляция субъективных качеств может проходить с помощью профессиональных сотрудников в туризме, грамотного гида, подготовленного проживающего населения к встрече туристов.

На туристском уровне качество услуг разделяется на 3 ступени:

- социальное качество;
- техническое качество;
- качество окружающей среды.

Турфирма должна дать каждому клиенту:

- гарантию предоставлять услуги по путевке;
- безопасное происхождение жизни и здоровью;
- сохранение имущества;
- охраняемость окружающей среды.

Если ставится цель в продвинутости фирмы на рынок туруслуг и при этом иметь крупную базу удовлетворенных клиентов, то основной интерес надо отдать качеству предоставления туруслуг, а скорость и профессионализм в данной сфере могут дать большие успехи.

Актуальность темы исследования ВКР определяется тем, что проблема обеспечения качества обслуживания туристов несет широкий характер, так как результативность работы турпредприятия будет зависеть от сделанных услуг и от их качества, которое будет главным фактором хорошей деятельности всех турфирм, которые обеспечивают защитную позицию среди конкурентов, большую часть продаж на рынке туруслуг, повышенные и устойчивые цены от продаж. Предприятия, которые не уделяют внимания вопросам качества, в условиях рынка не могут обеспечивать конкурентоспособность своих услуг.

Объект исследования ВКР - туристская компания ООО «Колибри-тур», находится по адресу: г. Белгород, ул. Победы, д. 165, офис 6. Период исследования - 2015, 2016, 2017 годы.

Предмет исследования - понятие и роль качества обслуживания туристов.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение качества обслуживания в туризме, а также разработка проекта мероприятий по повышению качества обслуживания туристов как инструмента формирования конкурентных преимуществ.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы определения качества обслуживания в туризме как инструмент формирования конкурентных преимуществ;

- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Колибри-тур»;
- оценить качество предоставляемых услуг на предприятии;
- разработать проект мероприятий по совершенствованию качества услуг в ООО «Колибри-тур».

При написании выпускной квалификационной работы использовались учебники, учебные пособия, периодические издания российских и зарубежных авторов в области туризма и качества обслуживания, таких как Агарков А. П., Антонов Г. А., Аристов О. В., Басовский Л. Е., Баумгартен Л. В., Белоусова М., Бессонова С., Бочаров В. В., Бугаков В. П., Бузов Б. А., Валеви́ч Р., Василевская И., Гембри́с С., Герасимов Б., Горбашко Е. А., Егоров В. Е., Замедлина Е. А., Ильенкова С. Д., Исикава К., Ковалев С. В., Кузнецова Н. В., Мазур И. И., Огвоздин В. Ю., Сергеев А. Г., Тепман Л. Н., Эванс Д. Р. и многие другие, а также Федеральный закон № 132 «Об основах туристической деятельности в Российской Федерации», ГОСТ Р 51185-2008 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования», ГОСТ Р 55318-2012 «Туристские услуги. Общие требования к персоналу туроператоров и турагентов», Федеральный закон № 2300-1 «О защите прав потребителей» Закон РФ от 07.02.1992 (ред. от 01.05.2017).

В качестве информационной базы использовались данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «Колибри-тур» за 2015, 2016, 2017 годы и устав туристской компании.

Выпускная квалификационная работа изложена на 65 страницах. Включает в себя введение, три главы и заключение и список использованных источников, который насчитывает 53 наименования. В работе используются 12 таблиц, 7 рисунков, формулы и приложения.

# **1. Теоретические основы определения качества обслуживания в туризме как инструмент формирования конкурентных преимуществ**

## **1.1. Понятие и роль качества обслуживания в индустрии туризма**

Главное составляющее нынешнего туropolерейтинга это регуляция качества туробслуживания. Основные требования к туруслугам, которые определяют первые параметры качества турпродукта, описаны в ГОСТ Р 50690-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования» [6]. Система качества в туризме утверждена ГОСТ Р 50691-94 «Модель обеспечения качества услуг» [1]. Этот стандарт определяет главные требования к системе обеспечения качества услуг в соответствии с международными стандартами ИСО (ISO) 9004, 9002 [4] и направлен на обеспечение необходимого качества предоставляемых потребителю услуг. Стандарт предназначен для сертифицирования системы качества услуг, а также для оценивания системы качества на предприятии, которое оказывает населению услуги.

Качественные услуги – это объединение всех услуг, которые обуславливают их возможность удовлетворить становленные или предлагаемые надобности клиента.

Системное качество – объединение организационных структур, ответственностей, методики, процесса и ресурса, которые надо для исполнения руководства качественной организации.

Качественное туробслуживание – это комплексные услуги и мероприятия, которые имеют свойства ублажать надобности и желания гостей как на отдыхе, так и в поездках [6].

Качество – это надобность оказывать услуги на одной ступени несколько раз [5].

Категории качества туруслуг определяются:

- привлекательностью и ухоженностью помещений внутри гостиницы и ее территории;
- компетентностью, знаниями и способностью персонала;
- вежливостью, образованностью, учтивостью, гостеприимством, тактом и уважением к клиентам со стороны обслуживающего персонала;
- взаимопониманием, пониманием личных запросов потребителей услуг;
- общением, информированием потребителя и умением его слушать;
- профессиональной пригодностью: надежностью, уважением, порядочностью;
- ответственностью, доброжелательностью и готовностью сотрудников делать услуги;
- физической привлекательностью сотрудников (униформой, дифференцированностью по службам, приятными манерами);
- стабильностью: функционированием гостиницы и непродуманностью его технического процесса не обязаны делать неудобное положение клиентам;
- безопасностью: отсутствием опасности, риском или неопределенностью [7].

Все время повышать качество – это долгий взнос, созданный на том, чтобы обеспечить верность клиентов путем удовлетворения их нужд. Это характеризуется:

- способностью к удержке клиентов сокращать затраты на управление и увеличить рентабельность;
- хороший клиент осуществить бесплатную рекламу, рассказывая нужную информацию о гостинице.

Хорошее обслуживание хорошо влияет на турфирмы (они зарабатывают большую прибыль, чем конкуренты). Предприятия с высокой долей рынка и большим качеством обслуживания обладают самой большой

прибылью на вложенный капитал [9].

Туробслуживание охарактеризовывается такими факторами, как нематериальностью, неосвязаемостью, неспособностью к транспортированию и хранению, а также большой подчиненностью от теоретического гида, экскурсовода, инструктора. Оно удовлетворяет разнообразные потребности: в путешествиях, еде, жилье, экскурсии, спорте и развлечениях. Во время туров планируется удовлетворять специфические потребности в лечении, делах, походах.

Также на качество обслуживания действует комплекс предполагаемых услуг. Нужны комплексные услуги и товары, их направление на какого-то потребителя, а также своевременное его предоставление, что дает большое влияние на качество обслуживания [10].

В турбизнесе есть слово «постоянный клиент». Постоянные клиенты — это «золотой» запас. После первой покупки он не должен исчезать из воронки продаж. Поэтому избегайте ситуации, когда формируется несбалансированная бизнес-модель. [13].

Чтобы покупатели переходили в категорию постоянных и продолжали приносить прибыль компании, их необходимо распределить следующим образом:

Покупатель. Сделал одну покупку.

Клиент. Совершил повторную покупку.

Постоянный покупатель. Покупает систематично у вас и конкурентов.

Приверженец. Покупает только у вас.

Адвокат бренда. Покупает и рекомендует только у вас.

Как только вы распределили всех своих текущих контрагентов, сосчитайте сколько их в каждой из приведенных выше категорий. После этого подумайте, что вы можете сделать, чтобы они двигались в сторону «постоянных». Продать им будет гораздо легче и дешевле, чем привлечь новых. Все эти этапы представляет собой «юбку продаж». То есть сначала лид входит в воронку, становится покупателем, а потом продолжает



двигаться вниз к статусу постоянного и далее адвоката бренда, покупая больше и чаще.

Существует несколько доступных всем способов удержания постоянных покупателей.

Емейлинг - не следует недооценивать этот инструмент. Если это подходящий канал, то важно его просто правильно настроить. Это значит рассылать письма не только с коммерческими предложениями, но и предоставлять полезную информацию в рамках контент-маркетинговой стратегии. (Читайте об этом подробнее в статье «Контент-маркетинг: кейсы о связи с ростом выручки»).

Акции - это хороший повод, чтобы снова и снова возвращаться к своим постоянным контрагентам. Механика акции опять же зависит от работающих каналов продаж. Например, вы могли бы разослать акционное предложение автоматически по своей текущей базе. Частота проведения таких инициатив, «пробуждающих» постоянных клиентов, должна быть не ниже, чем несколько раз в месяц.

Новые продукты - как только вы заводите в свою линейку новые продукты, они в первую очередь трансформируются в новые сделки по текущей базе. Это происходит оттого, что именно постоянные клиенты обладают определенной долей лояльности и доверия.

Групповые задачи менеджерам в CRM - вы ставите перед сотрудниками задачу проработать постоянных клиентов и, таким образом, создает активность по текущей базе. Для каждого менеджера делается выборка среди постоянных контрагентов и контролируется выполнение всех шагов.

Рассылки по постоянным клиентам с определенными статусами по сделкам - этот вид работы также создает дополнительную активность в текущей базе покупателей. Вы индивидуально работаете с каждым и побуждаете их к дальнейшему продвижению по воронке, а затем и юбке продаж.

В некоторых бизнесах постоянные клиенты исчисляются десятками и сотнями, и запомнить всех никак невозможно. На помощь приходят современные информационные технологии, позволяющие сотрудникам предоставлять персональный сервис постоянным клиентам, которых они видят (или не видят) впервые. Например в компании такси, постоянным клиентом которой я являюсь операторы определяют по номеру телефона мое имя и сразу обращаются по имени. Также они могут посмотреть частые маршруты моих поездок и без лишних вопросов быстро подтвердить маршрут. В сети кофейных бутиков Nespresso продавцы видят имя клиента на экране (у всех клиентов имеются членские карточки) и обращаются по имени ко всем клиентам. Так создается персонифицированный сервис, выделяющий этот бизнес (а также и многими другими элементами) и в таком бизнесе все клиенты – постоянные, так как все они получают особое обслуживание.

Когда постоянные клиенты получают подчеркнуто уважительное отношение, это создает особый опыт покупки. Для бизнеса внимание к постоянным клиентам создает у последних настоящую, основанную на личном позитивном опыте (а не на трюках и незначительных подачках), привязанность к бизнесу. Привязанность к бизнесу транслируется в рекомендации, что в свою очередь дает приток новых клиентов. Эти новые клиенты приходят с уже готовыми позитивными ожиданиями. Если бизнес способен их удовлетворить и превзойти, то он получает растущую популяцию постоянных клиентов.

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что в производстве и потреблении услуг важнейшую роль играют вопросы качества. Без качественного обслуживания предприятия сферы туризма не способны добиваться своих главных целей. Перед ними стоит задача предоставления и поддержания качества обслуживания на должном уровне, своевременного устранения недостатков в предоставлении услуг, разработки стратегии улучшения обслуживания.

## **1.2. Источники формирования конкурентных преимуществ**

Конкурентные преимущества в туризме выражаются в способности владения конкретными возможностями, которые позволят противостоять конкурентам, превосходстве над конкурентами по какому-либо параметру (фактору) в рассматриваемый период времени.

Конкурентные преимущества компании – это те характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определённое превосходство над прямыми конкурентами. Развитие экономической сферы невозможно без конкурентных преимуществ. Они являются частью корпоративного стиля фирмы, а также обеспечивают ей защиту от атак конкурентов.

Устойчивое конкурентное преимущество компании – это разработка прибыльного плана развития фирмы, с помощью которого реализуются самые перспективные её возможности. Такой план не должен использоваться ни настоящими, ни предполагаемыми конкурентными компаниями, а результаты осуществления плана не должны быть ими переняты.

Развитие конкурентных преимуществ компании основывается на её целях и задачах, которые достигаются в соответствии с положением фирмы на рынке товаров и услуг, а также с уровнем успешности их реализации. Реформация системы функционирования должна создать базис для эффективной разработки факторов конкурентных преимуществ компании, а также создать крепкую взаимосвязь между этим процессом и существующими условиями рынка.

Существует два типа конкурентных преимуществ:

Искусственные конкурентные преимущества: индивидуальный подход, рекламные кампании, гарантия и так далее.

Естественные конкурентные преимущества компании: стоимость продукции, покупатели, грамотное руководство и так далее.

Занимательный факт: если фирма не стремится выйти вперёд на рынке товаров и услуг, относя себя к ряду подобных предприятий, она так или иначе располагает естественными конкурентными преимуществами. К тому же, она имеет все возможности разработать искусственные конкурентные преимущества компании, затратив на это определённое время и усилия. Вот тут-то и необходимы все знания о конкурентах, так как их деятельность нужно проанализировать в первую очередь.

Как правило, около 90% предпринимателей не анализируют своих конкурентов, а также не разрабатывают с помощью этого анализа конкурентных преимуществ. Происходит лишь обмен какими-то инновациями, то есть фирмы перенимают идеи конкурентов. Не имеет значения, кто первый придумал что-то новое, это всё равно «заберут». Именно так в свет вышли подобные клише:

Высококвалифицированный специалист;

Личностный подход;

Высочайшее качество;

Конкурентоспособная стоимость;

Первоклассное обслуживание.

И прочие, которые фактически не представляют собой конкурентные преимущества компании, так как никакое уважающее себя предприятие не заявит, что его продукция низкого качества, а персонал – новички.

Как ни странно, на это можно посмотреть и с другой стороны. Если конкурентные преимущества компаний минимальны, то начинающим фирмам легче развиваться, то есть собирать своих потенциальных потребителей, которые получают более широкий выбор.

Например, есть магазин бытовой техники, где предоставляется новое условие покупки – беспроцентная рассрочка. Вся рекламная кампания магазина пестрит новостью о появлении этой услуги. Потенциальный покупатель находит, к примеру, сайт магазина, видит новую услугу, но выбирать технику отправляется в другой с той же услугой и более дешёвыми товарами. В итоге подобное конкурентное «преимущество» ведёт к тому, что фирма теряет потребителей, которые лучше купят более дешёвый товар, чем возьмут его в рассрочку.

Поэтому необходимо грамотно проработать стратегические конкурентные преимущества, которые обеспечат клиентам выгодную покупку и положительные эмоции. Удовлетворение покупателя должно исходить от предприятия, а не от товара.

Есть довольно устоявшаяся структура конкурентных преимуществ компании. В свое время Майкл Портер выявил три главных источника для разработки конкурентных преимуществ компании: дифференциация, издержки и фокус. Теперь более детально о каждом из них:

#### Дифференциация

Реализация данной стратегии конкурентных преимуществ компании основывается на более эффективном предоставлении услуг клиентам фирмы, а также демонстрации продукции предприятия в лучшем свете.

#### Издержки

Реализация данной стратегии основывается на следующих конкурентных преимуществах компании: минимальные затраты на сотрудников, автоматизированность производства, минимальные затраты на масштаб, возможность применить ограниченные ресурсы, а также использование запатентованных технологий, которые уменьшают затраты на производство продукции.

#### Фокус

Данная стратегия базируется на тех же источниках, что и две предыдущих, но принятое конкурентное преимущество компании охватывает потребности узкого круга покупателей. Клиенты, не входящие в эту группу, либо недовольны подобным конкурентным преимуществам компании, либо на них оно никак не влияет.

Естественными конкурентными преимуществами компании обладает каждая фирма. Но далеко не все предприятия их освещают. Это группа компаний, конкурентные преимущества которых либо, как они считают, очевидны либо замаскированы под общепринятые клише. Итак, основными конкурентными преимуществами компании являются:

Цена - одно из главных преимуществ любой компании. Если цены на товары или услуги фирмы ниже, чем конкурентные, как правило, этот ценовой разрыв указывается сразу. Например, «цены на 15% ниже» или «предлагаем розничные товары по оптовой цене». Очень важно указывать цены именно так, особенно если предприятие ведёт деятельность в корпоративной сфере (B2B).

Сроки (время) - обязательно стоит указывать точные сроки доставки продукции для каждого его вида. Это очень важный момент при разработке конкурентных преимуществ компании. Здесь стоит избегать неточных определений в сроках («доставим быстро», «доставим точно в срок»).

Опыт - когда персонал вашей фирмы – это профессионалы своего дела, знающие все «подводные камни» ведения дел, то донесите это до потребителей. Им нравится сотрудничать со специалистами, к которым можно обратиться по всем интересующим вопросам.

Особые условия - в них может входить следующее: эксклюзивные предложения по поставкам (система скидок, удобное расположение фирмы, обширная складская программа, прилагающиеся подарки, оплата после доставки и так далее).

Авторитет - к фактору авторитета относятся: различные достижения компании, призовые места на выставках, конкурсах и других мероприятиях, награды, известные поставщики или покупатели. Всё это повышает популярность вашей фирмы. Очень значимый элемент – статус профессионального эксперта, который предполагает участие ваших работников на различных конференциях, в рекламных интервью, в сети Интернет.

Узкая специализация - данный тип конкурентного преимущества лучше всего объяснить на примере. Владелец дорогого авто желает заменить некоторые детали в своей машине и перед ним встаёт выбор: обратиться в специализированный салон, который обслуживает только автомобили его марки, или же в стандартную автомастерскую. Безусловно, он выберет профессиональный салон. Это представляет собой компонент уникального торгового предложения (УТП), который часто используют в качестве конкурентного преимущества компании.

Другие фактические преимущества. К подобным конкурентным преимуществам компании можно отнести: более широкий ассортимент продукции, запатентованная технология изготовления, принятие специального плана по реализации товаров и так далее. Главное здесь – выделяться.

Искусственные конкурентные преимущества способны помочь фирме рассказать о себе, если она не имеет особых предложений. Это может пригодиться, когда фирма:

- имеет схожую с конкурентами отстройку (конкурентные преимущества компаний в конкретной сфере деятельности одинаковы).
- находится между крупными и мелкими предприятиями (не располагает большим ассортиментом товаров, не имеет узкой направленности и реализует продукцию по стандартной цене).

– находится на начальном этапе развития, не имея особых конкурентных преимуществ, клиентской базы и популярности среди потребителей. Зачастую это происходит, когда специалисты решают уйти с рабочего места и создать своё предприятие.

В таких случаях необходимо разработать искусственные конкурентные преимущества, которые представляют собой:

Добавочная ценность. К примеру, фирма занимается продажей компьютеров, не имея возможности вести ценовую конкурентную борьбу. В таком случае можно использовать следующее конкурентное преимущество компаний: установить на ПК операционную систему и необходимые стандартные программы, а затем немного повысить стоимость на технику. Это и есть добавочная ценность, в которую также включены всякие акции и бонусные предложения.

Личностная отстройка. Это конкурентное преимущество компании отлично действует, если конкуренты прикрываются стандартными клише. Её смысл состоит в том, чтобы продемонстрировать лицо фирмы и применить WNY-формулу. Имеет успех в каждой сфере деятельности.

Ответственность. Довольно действенное конкурентное преимущество компании. Оно прекрасно сочетается с личностной отстройкой. Человеку нравится иметь дело с людьми, которые могут поручиться за свою продукцию или услуги.

Гарантии. Как правило, гарантии бывают двух видов: на обстоятельства (к примеру, гарантия ответственности – «если вам не выдали чек, мы оплатим вашу покупку») и на продукт или услугу (к примеру, возможность для потребителя вернуть или обменять товар в срок до одного месяца).

Отзывы. Если они, конечно, не заказанные. Для потенциальных потребителей важен статус человека, отзывающегося о вашей фирме. Данное



преимущество отлично работает, когда отзывы представлены на специальном бланке с заверенной подписью человека.

Демонстрация. Является одним из главных конкурентных преимуществ компании. Если же у фирмы не имеется преимуществ, или они не очевидны, то она может сделать иллюстрированную презентацию своего продукта. Если же компания трудится в сфере услуг, то можно сделать видео-презентацию. Главное здесь – грамотно сделать акцент на свойствах продукции.

Кейсы. Но кейсов может и не быть, особенно у фирм-новичков. В таком случае можно разработать искусственные кейсы, суть которых заключается в предоставлении услуг либо самим себе, либо потенциальному покупателю, либо существующему клиенту на основе взаимозачёта. Тогда вы получите кейс, который покажет уровень профессионализма вашей компании.

Уникальное торговое предложение. О нём уже упоминалось в этой статье. Смысл УТП заключается в том, что фирма оперирует определённой деталью, либо предоставляет данные, которые обособляют её от конкурентов. Этим конкурентным преимуществом компании эффективно пользуется фирма «Practicum Group», которая предлагает тренинговые программы.

К сожалению, сегодня далеко не каждое руководство видит в персонале отличное конкурентное преимущество компании. Основываясь на разработанных стратегиях и целях, фирмы приходят к необходимости построения, развития и укрепления нужных им личностных качеств сотрудников. Но в то же время компании и приходят к необходимости применения определённой комбинации разработанных стратегий (это касается и внутреннего управления).

Основываясь на этом, нужно обратить внимание на пару важных моментов: определить и развивать качества персонала, создавая

конкурентное преимущество компании, и разъяснить полезность инвестиций в этот ресурс.

Если цель руководства – создать конкурентное преимущество компании в лице персонала, то тут очень важны работа над личностными характеристиками сотрудников, а также понятие сути и результативности аспектов, которые выявляются в командном труде (эмерджентность и синергия).

Процесс становления коллектива как конкурентного преимущества компании не обходится без разрешения некоторых моментов, которые должно учесть руководство фирмы:

- Грамотная организация деятельности сотрудников.
- Заинтересованность сотрудников в успешном достижении поставленных задач.
- Формирование у коллектива желания активно участвовать в процессе получения высоких результатов.
- Поддержка необходимых компании личностных качеств сотрудников.
- Развитие приверженности компании.

Стоит обратить внимание и на суть предложенных аспектов, формирующих конкурентное преимущество компании в лице её персонала.

Не мало известных крупных организаций выигрывают в конкурентной борьбе именно благодаря результативному применению персонала как конкурентного преимущества компании, а также благодаря постепенному повышению уровня заинтересованности сотрудников в достижении поставленных задач. Главными критериями успеха в процессе использования всех возможных ресурсов являются: желание сотрудников оставаться частью фирмы и работать на её благо, преданность персонала своей фирме, уверенность персонала в успехе и разделение им принципов и ценностей своей компании.

Она характеризуется следующими элементами:

- Идентификация. Предполагает у сотрудников наличие чувства гордости за свою фирму, а также фактор присвоения целей (когда персонал принимает задачи фирмы за свои собственные).
- Вовлечённость. Предполагает стремление сотрудников вкладывать собственные силы, активно участвовать в достижении высокого результата.
- Лояльность. Предполагает психологическую привязанность к фирме, стремление продолжать трудиться на её благо.

Эти критерии крайне важны в формировании конкурентного преимущества компании в лице персонала.

Степень преданности сотрудников тесно связана с уровнем реакции персонала на внешнее или внутреннее стимулирование.

При разработке конкурентного преимущества компании в лице персонала стоит отметить некоторые аспекты, выявляющие преданность сотрудников:

- Преданные сотрудники стремятся повышать свою квалификацию.
- Преданные сотрудники опираются на свои взгляды, не подвергаясь манипуляциям или другим негативным воздействиям.
- Преданные сотрудники пытаются достигнуть максимального успеха.
- Преданные сотрудники способны принимать во внимание интересы всех членов коллектива, видеть что-то за границами поставленной цели.
- Преданные сотрудники всегда открыты для чего-то нового.
- Преданные сотрудники обладают более высокой степенью уважения не только к себе, но и к другим людям.

Преданность – это многогранное понятие. В нём содержатся и этика коллектива, и степень его мотивации, и принципы его деятельности, и степень удовлетворения работой. Вот почему конкурентное преимущество в

лице персонала является одним из самых действенных. Эта преданность отражается во взаимоотношениях сотрудников со всеми, кто их окружает в трудовой сфере.

Когда руководство хочет создать конкурентное преимущество в лице персонала, то появляется задача сформировать преданность у сотрудников. Предпосылки для формирования делятся на два типа: личностные особенности сотрудников и условия трудовой деятельности.

Конкурентные преимущества компании в лице персонала формируются с помощью следующих личностных особенностей работников:

- Причины выбора данной сферы деятельности.
- Мотивирование работы и трудовые принципы.
- Образованность.
- Возраст.
- Семейное положение.
- Существующая этика труда.
- Удобство территориального расположения компании.

Конкурентные преимущества компании в лице персонала формируются с помощью следующих условий трудовой деятельности:

- Уровень заинтересованности сотрудников в достижении максимального успеха фирмы.
- Уровень осведомлённости работников.
- Степень стрессового состояния сотрудников.
- Степень удовлетворения важных потребностей сотрудников (заработная плата, условия работы, возможность проявить свой творческий потенциал и так далее).

Но необходимо учесть и зависимость преданности от личностных особенностей персонала и атмосферы в самих компаниях. И потому, если руководство задалось целью создать конкурентное преимущество компании в лице персонала, сперва ему нужно проанализировать то, насколько в

данной фирме обострены проблемы, способные негативным образом отразиться на преданности сотрудников.

Таким образом, в формировании конкурентных преимуществ туриндустрии заинтересованы все субъекты туристского рынка, поскольку это способствует повышению привлекательности национального турпродукта и, в конечном счете – росту эффективности деятельности туристских предприятий.

### **1.3. Проблемы качества обслуживания туристов в России**

Следует отметить, что, несмотря на всеобъемлющую правовую базу, призванную облегчить создание системы качества турпродукта, на практике существует масса самых разнообразных проблем, связанных с вопросом проблемы качества обслуживания туристов.

Любая турфирма оказывает услуги, следовательно, несет ответственность за некачественное оказание услуги и за неисполнение договора, если не выполнила обязательства. Деятельность данных организаций регулируется Законом «О защите прав потребителей», Законом «Об основах туристской деятельности в РФ», Правилами оказания услуг по реализации туристского продукта. Обязательно страхование гражданской ответственности туроператора или наличие банковской гарантии, без этого он не будет внесен в реестр и не может осуществлять деятельность.

Наличие туроператора в реестре, сведения о его финансовом обеспечении, сроки действия договора страхования или банковской гарантии можно проверить на сайте Ростуризма. Выбирайте туроператоров с более высоким финансовым обеспечением.

Турфирмы, продающие путевки, могут быть как туроператорами, так и турагентами. Ответственность за ненадлежащее оказание туристской услуги несет туроператор, даже если вы заключили договор с турагентом.

Если вы недовольны качеством тура, вам что-то не предоставили, хотя по договору были обязаны, поселили не туда, предоставили отель, номер не соответствующий договору или нарушили ваши права на безопасность, на сохранность имущества, беспрепятственное получение неотложной медицинской помощи и др., то нужно предъявить претензию в письменном виде туроператору в течение 20 дней со дня окончания действия договора.

Претензию нужно писать в 2- экземплярах, при подаче на вашем должна остаться отметка о принятии. Если отправляете почтой, то обязательно ценным письмом с описью вложения, в которой нужно указать, например, «претензия о некачественно оказанной услуге по договору №...». Туроператор обязан рассмотреть претензию в течение 10 дней.

Если договор заключен с турагентом от своего имени, то претензию можно подать и турагенту.

Вы также можете предъявить требование о выплате страхового возмещения страховщику, который заключил договор страхования гражданской ответственности туроператора.

В случае наличия банковской гарантии у туроператора и его отказа возместить ущерб добровольно вы можете обратиться с заявлением к банку, предоставившему гарантию.

Если никто из указанных лиц не возмещает ущерб, не удовлетворяет претензию в добровольном порядке, то нужно обращаться в суд.

Все мы пользуемся услугами той или иной организации или предпринимателя. Зачастую предоставляются некачественные услуги: плохо установили окна или они оказались бракованными, некачественно сшили одежду, сделали ремонт в квартире и т.п. Некачественно оказанная услуга мало того, что причиняет нам неудобство, так еще приводит к дополнительным затратам на устранение недостатков.

В ответственности за некачественно оказанную услугу важную роль играет факт принятия вами результата работ и гарантийный срок.

Если вы приняли явно некачественные работы, которые видно невооруженным глазом, то потом ничего не сможете потребовать с исполнителя. Принял равно претензий не имею. Естественно, когда недостатки сразу не могли быть обнаружены или стали проявляться позже, тогда к этому пункту они отношения не имеют.

Если на работу установлен гарантийный срок, то исполнитель отвечает за недостатки услуги, если не докажет, что предъявляемые недостатки возникли после принятия вами работы или вследствие непреодолимой силы, либо в результате действий третьих лиц.

Если же гарантийный срок не установлен, то доказывать, что недостатки возникли до принятия работы, придется вам. Здесь помогут эксперты, которые установят причину проявившихся недостатков.

Точно также доказательства придется предъявлять вам, если недостатки обнаружены и после истечения гарантийного срока на услуги.

В какой срок можно предъявить требования при некачественно предоставленной услуге. Если недостатки работы можно обнаружить сразу, например, криво наклеены обои, потолок с разводами, окна косо установили, то об этом нужно заявлять сразу в ходе работ или отражать в акте приема-передачи выполненных работ, а не писать, что претензий не имеете, поверив на слово, что вам все исправят.

Когда недостатки сразу обнаружить невозможно, например, стали отваливаться обои, стала промерзать входная дверь, которую устанавливали летом, перестал работать холодильник, который вроде, отремонтировали и т.п., то претензии можно предъявлять в течение гарантийного срока на работы, установленного исполнителем. При отсутствии такового требования предъявляются в разумный срок в пределах 2-х лет со дня принятия работ, а при недостатках в недвижимом имуществе или строении в течение 5-ти лет.

Когда гарантийный срок на услуги установлен меньше 2-х лет, а на недвижимое имущество меньше 5-ти лет, а недостатки обнаружены по его

истечении, но в пределах указанных двух и пяти лет, то опять же вам придется доказывать, что эти недостатки возникли до принятия работы. Не докажете- исполнитель не отвечает.

При обнаружении существенных недостатков услуг сроки и условия предъявления требований иные. В этом случае вы можете предъявить требования о безвозмездном устранении недостатков исполнителю и за пределами двухлетнего срока (для недвижимого имущества за пределами пятилетнего срока), но в пределах установленного срока службы. Когда срок службы не установлен, то в течение 10 лет со дня принятия работы. Опять же доказательства о том, что недостаток возник до принятия вами работ, предоставляются вами.

Если же существенные недостатки не устранены в течение 20-ти дней или являются вообще неустраняемыми, тогда вы можете требовать уменьшения цены или возмещения своих расходов на самостоятельное устранение недостатков, либо отказаться от договора и требовать возмещения убытков.

Что такое «существенный недостаток» услуги. Недостаток признается существенным, если он делает результат работы, услуги невозможным для использования в соответствии с целевым назначением, особенно если он представляет угрозу для здоровья или жизни. Например, вам изготовили шкаф по заказу, материал которого напичкан химикатами с превышением норм, что делает не просто невозможным его для использования, но и причиняет вред здоровью.

Также существенным признается неустраняемый недостаток, или который проявляется вновь после устранения. Если затраты на устранение недостатка требуются большие, то это также существенный недостаток. Когда вы лишаетесь того, на что вправе рассчитывать, из-за недостатка, он также признается существенным.



Мировая практика выработала определенные правила организации эффективного сервиса, соблюдение которых как раз и позволяет менеджеру применять относительно к конкретному туристскому продукту весь накопленный в сфере сервиса опыт.

## **2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности**

### **ООО «Колибри-тур»**

#### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

На рынке сферы услуг города Белгорода существует большое количество организаций, занимающихся туристской деятельностью, одной из которых является туристская компания ООО «Колибри-тур», которая образовалась в 2007 году. Дата постановки на учет 07.02.2007.

В настоящее время ООО «Колибри-тур» – один из ведущих туроператоров в Белгороде по внутреннему (отправке туристов на курорты Краснодарского края, Абхазии и Крыма) и внешнему туризму. Предоставляет услугу заказа автобусов по области, городу, в страны ближнего и дальнего зарубежья. Владеем собственным парком автобусов, состоящим из 7 единиц техники: 5 автобусов рассчитанных на 49 мест и 2 микроавтобуса на 20 человек. Осуществляет автобусные междугородние пассажирские рейсы и развивает новые маршруты, тем самым предоставляя все более широкий спектр услуг. Ежегодно автопарк ООО «Колибри-тур» пополняется новыми автобусами. В данное время имеются автобусы марки «Мерседес-Бенц», «Мерседес-Спринтер», «Неоплан». Все автобусы оборудованы

кондиционером, телевизором и аудиосистемой. Так же в автобусном парке имеется транспорт для VIP-перевозок.

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Колибри-тур»; сокращенное – ООО «Колибри-тур» (ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения 1073123007352 от 07.02.2007).

Юридический адрес предприятия: 308015, Белгородская область, г. Белгород, ул. Победы, д. 165, офис 6 (ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения 2123123219140 от 27.11.2012).

Турфирма имеет два офиса: г. Белгород, ул. Победы, д. 165, офис 6 (за «Белэкспоцентром», ост. «Родина»); г. Белгород, ул. Студенческая, д. 17 «а» (здание Центра молодежных инициатив, ост. «Студенческая»).

Контактный телефон офиса компании: +7 (4722) 78-36-78, +7 (4722) 37-25-16, +7 (910) 737-25-16 (МТС), +7 (920) 201-06-20 (Мегафон), +7 (961) 177-35-20 (Билайн). Телефон экстренной связи: +7 (920) 201-06-20. Он-лайн консультации: 78-37-37. Время работы: понедельник-пятница с 10.00 до 18.00, суббота, воскресенье – выходной. Генеральный директор – Ушаков Сергей Иванович (ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения 2123123219130 от 27.11.2012). Учредители физические лица – Ушаков Сергей Иванович, доля 3400 руб. (34%), Ушакова Светлана Григорьевна (исполнительный директор), доля 3300 руб. (33%), Ушакова Анна Сергеевна (коммерческий директор), доля 3300 руб. (33%).

Реквизиты: ОГРН 1073123007352, ИНН 3123151260, КПП 312301001. Дата постановки на учёт – 7 февраля 2007 г. Налоговый орган – Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Белгороду.

Сведения Росстата: ОКПО 98438308, ОКАТО 14401365000, ОКОГУ 4210014, ОКТМО 14701000001, ОКФС – частная собственность. Сведения о регистрации в ФНС – 1073123007352. Дата присвоения ОГРН – 7 февраля

2007 г. Регистратор – Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Белгороду. Адрес регистратора – 308023, г. Белгород, ул. Садовая, д. 7.

Сведения о регистрации в ПФР: регистрационный № 041001070225. Дата регистрации – 27 февраля 2007 г. Наименование территориального органа – Государственное учреждение – Управление Пенсионного фонда РФ по г. Белгороду.

Сведения о регистрации в ФСС: регистрационный № 310105154631001. Дата регистрации – 13 марта 2007 г. Наименование территориального органа – Государственное учреждение – Белгородское региональное отделение Фонда социального страхования Российской Федерации.

Сведения МСП: дата включения 1 августа 2016 г. Категория субъекта – микропредприятие.

Финансовое обеспечение: реестровый № ВНТ000696. Срок действия финансового обеспечения: с 01.06.2017 по 31.05.2018 ПАО «Росгосстрах».

Проверки – в 2016 году в отношении ООО «Колибри-тур» проведена 1 внеплановая проверка. По результатам проведённой проверки нарушений не выявлено.

Туристская компания имеет собственный фирменный интернет-сайт: <http://kolibritur31.ru> и e-mail: [misbelgorod@mail.ru](mailto:misbelgorod@mail.ru). Официальная группа ВКонтакте: <https://vk.com/kolibritour31>.

Логотип предприятия представлен на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Логотип ООО «Колибри-тур»

Слоган туристской компании звучит так: «С нами всегда солнечно и тепло».

Основной вид деятельности предприятия (ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения 1073123007352 от 07.02.2007):

- 79.11 «Деятельность туристических агентств».

Дополнительные виды деятельности (ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения 1073123007352 от 07.02.2007):

- 41.20 «Строительство жилых и нежилых зданий»;
- 45.2 «Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств»;
- 46.90 «Торговля оптовая неспециализированная»;
- 47.19 «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах»;
- 49.31.2 «Деятельность прочего сухопутного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам»;
- 49.4 «Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам»;
- 52.21.2 «Деятельность вспомогательная, связанная с автомобильным транспортом»;
- 55.1 «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания»;
- 80.10 «Деятельность частных охранных служб»;
- 80.20 «Деятельность систем обеспечения безопасности»;
- 80.30 «Деятельность по расследованию»;
- 96.02 «Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты».

ООО «Колибри-тур» является юридическим лицом, свою деятельность организует и осуществляет на основании Устава (приложение 1) и законодательства РФ. Является собственником переданного ему Участником имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Имеет

самостоятельный баланс, расчетный, валютный и другие счета в банковских учреждениях, круглую печать со своим наименованием, эмблему, товарный знак, штампы, бланки и другие средства индивидуализации. Уставный капитал Общества в размере 10 000 руб. (ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения 1073123007352 от 07.02.2007).

ООО «Колибри-тур» предоставляет широкий спектр услуг:

- корпоративные поездки;
- автобусные туры на море (Крым, Краснодарский край, Абхазия, Беларусь и др.);
- экскурсионные туры для школьников, студентов и сборных групп (с. Купино, г. Шебекино, Борисовка, Прохоровка и др.);
- детские лагеря (Россия, Болгария, Кипр, Мальта и др.);
- разработка индивидуальных туров (любые направления на личном транспорте, поезде, авиа);
- лечение в пансионатах Крыма, Абхазии;
- курорты различных стран мира (Турция, Тайланд, Египет, ОАЭ, Испания, Мексика, Мальдивы, Греция, Чехия и др.);
- продажа билетов (на автобусные направления из Белгорода, авиа, ж/д билеты);
- оформление виз (страны Евросоюза, США, Индия и др.);
- прием, размещение в гостиницах города, организация экскурсионной программы.

ООО «Колибри-тур» обеспечивает проезд к месту отдыха и обратно (ж/д, авиа, автобус); авиабилеты в любые страны мира (чартерные и регулярные рейсы); заказ тура онлайн; оформляет визы Шенген, в том числе многократные и по приглашению.

Организационная структура управления туристской компании линейная (рис. 2.2).

## Рис. 2.2. Организационная структура управления ООО «Колибри-тур»

Преимуществами данного вида структуры является простота применения и экономичность; четкая система единоначалия; четкая система взаимных связей подразделений; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководителя. Недостатками являются жесткость; ограничение инициативы у работников низших уровней управления; предъявление высоких требований к квалификации руководителя и его компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными; повышенная зависимость результатов работы предприятия от квалификации, личных и деловых качеств руководителя.

Во главе туристской компании стоит генеральный директор, в обязанности которого входит:

- распланирование и руководство фирмой и предоставление всех видов услуг.
- Руководство структурными подразделениями турагентства, организация их взаимодействия.
- Контроль за соблюдением стандартов качества работы.
- Выявление и анализ проблем в работе фирмы.

В подчинении у генерального директора находятся все работники.

Исполнительный директор — это руководитель, который подчиняется только генеральному директору (либо собранию учредителей, если такое есть). Функции исполнительного директора включают в себя тщательный контроль за финансовыми потоками, управление персоналом компании и решение всех организационных задач производства и реализации товаров или услуг. Высокая ответственность, большое количество обязанностей и крайне высокая оплата труда делают эту профессию очень престижной. Исполнительный директор исполняет роль руководителя организации и довольно часто исполняет обязанности по организации мероприятий, направленные на правильную мотивацию работников. Исполнительный директор стимулирует, проводит обучение менеджеров, штат, проводит

заседания. Корпоративную культуру организации исполнительный директор старается делать развитой.

Коммерческий директор отвечает за все вопросы, связанные с клиентами и основной прибылью фирмы. Но всегда возникает путаница по поводу должностных обязанностей коммерческого директора. В его функции входит мониторинг конкурентной среды и рынка товаров и услуг. Коммерческий директор также должен расширять и контролировать все связи с поставщиками и формировать бюджет всего коммерческого блока.

Общие функции бухгалтера на производстве можно свести к следующему:

Бухгалтер ведет необходимый бухучет, включающий, прием, учет и заполнение различных финансовых документов.

Именно он начисляет заработную плату сотрудникам. В случае отсутствия бухгалтера-кассира бухгалтер предприятия занимается выдачей заработной платы. Специалист выполняет все финансовые операции в соответствии налогового и трудового законодательства. Решает всевозможные финансовые вопросы. Умеет работать в специальных бухгалтерских программах.

Обязанности курьера выполняют менеджеры туристского агентства.

Распределять обязанности в фирме необходимо осуществлять с должностными инструкциями. На настоящий момент времени штат работников ООО «Колибри-тур» составляет 11 человек. Все работники имеют высшее профессиональное образование и выполняют свою работу в соответствии с должностными инструкциями.

Главным фактором в политике по кадрам в фирме являются инструктаж и постоянное обучение сотрудников, который направлен на повышение квалификации работников. Отбирать персонал можно, используя в своей деятельности испытательный срок и выполнение вводной работы.

Применяется также система в виде поощрений и премий. Основная задача работников - поддержание правильного «имиджа» фирмы.

Экономическую характеристику работы ООО «Колибри-тур» можно определить при помощи определения статистики основных коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2015-2017 гг., (приложение 4). Информацию для заполнения таблицы мы взяли из бухгалтерности фирмы за последние три года: форма № 1 «Бухгалтерский баланс» (приложение 2) и форма № 2 «Отчет о финансовых результатах» (приложение 3).

Из анализа данных таблицы в приложении 4 видно, что за 2015-2017 гг. происходит рост по всем коэффициентам финансово-хозяйственной деятельности фирмы:

- выручка от продажи услуг на протяжении анализируемого периода возрастает: в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 5,9%, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 9,3%, а в 2017 г. по сравнению с 2015 г. – на 5,8%. Это происходит за счёт роста валовой прибыли, которая увеличилась в 2017 г. по сравнению с 2015 г. на 182 тыс. руб., или на 6%. Увеличение выручки свидетельствует о том, что больший доход туристская компания получает от основной деятельности;
- себестоимость услуг туристского предприятия увеличилась в 2017 г. по сравнению с 2015 г. на 18,5%, это связано с удорожанием турпродукта;
- уровень себестоимости за анализируемый период возрос на 2,3%;
- динамика снижения уровня валовой прибыли связана со снижением средней торговой надбавки на турпродукты за последние три года, которая была направлена на привлечения покупателей за счет снижения цен;
- прибыль от продаж в 2017 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 7,4% и составила 1114 тыс. руб. за счет увеличения клиентов;
- чистая прибыль предприятия в 2017 г. составила 945 тыс. руб., т.е. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 7,1%. Рост доходов оценивает работу предприятия положительно;



– собственный капитал предприятия в 2017 г. увеличился на 11,8% по сравнению с 2015 г. за счет увеличения нераспределенной прибыли;

– среднегодовая стоимость основных средств предприятия увеличилась в 2017 г. по сравнению с 2015 г. на 18,2% и составила 195 тыс. руб.;

– среднегодовая стоимость дебиторской задолженности в 2017 г. сократилась на 24,6% по сравнению с 2015 г.;

– среднегодовая стоимость кредиторской задолженности на конец периода также уменьшилась на 9,7% за счет сокращения задолженности перед поставщиками и подрядчиками;

– среднесписочная численность работающих в 2016, 2017 г. составила 11 человек, что на 10% больше, чем в 2015 г.;

– величина используемого капитала в 2017 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 422 тыс. руб. или на 3,6% и составила 12298 тыс. руб.;

– показатель фондоотдачи показывает, какова общая отдача от использования каждого рубля, вложенного в основные фонды. Так, в 2015 г. приходилось 85,5 руб. отдачи от использования каждого рубля, вложенного в основные средства, в 2016 г. – 83,4 руб., а это на 2,1 руб. меньше, чем в 2015 г., в 2017 г. – 83,2 руб., а это на 0,2 руб. меньше, чем в 2016 г. В 2017 г. по сравнению с 2015 г. происходит сокращение фондоотдачи на 2,7%, т.е. можно говорить о понижении эффективности использования основных средств, что ведет к увеличению капитальных вложений;

– фондоемкость – это обратно пропорциональный показатель фондоотдачи, он показывает, сколько основных средств предприятия приходится на единицу выручки. В 2015-2017 гг. на единицу выручки приходилось одинаковое количество основных средств, что также свидетельствует об эффективном использовании основных средств.

– фондовооруженность показывает отношение стоимости основных фондов на среднесписочную численность работающих. В 2017 г. фондовооруженность увеличилась на 7,3% по сравнению с 2015 г.

Наглядное изменение выручки от продажи, валовой прибыли, прибыли от продажи и чистой прибыли предприятия за анализируемый период можно увидеть на диаграмме (рис. 2.3).

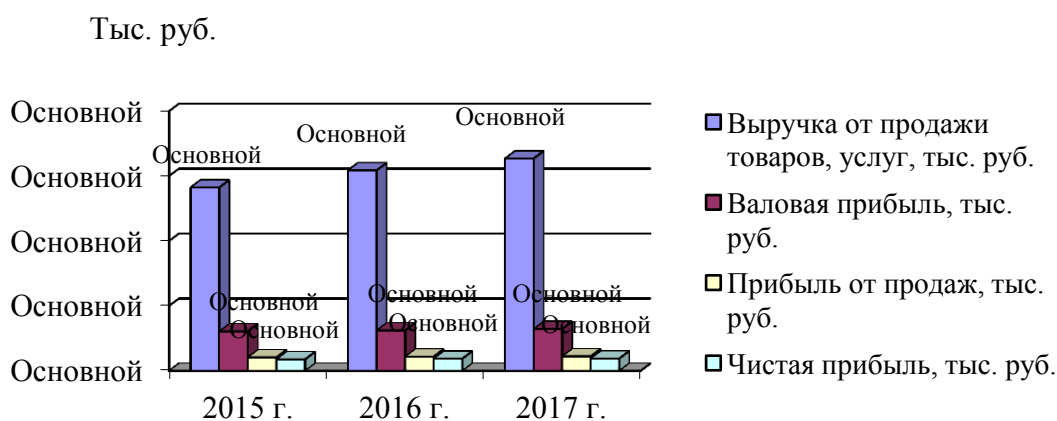


Рис. 2.3. Динамика изменения выручки от продажи и прибылей ООО «Колибри-тур» за 2015-2017 гг.

Таким образом, основным видом деятельности ООО «Колибри-тур» является деятельность туристических агентств. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью, структура управления – линейная. В агентстве в настоящее время работает 11 человек. Вышеизложенный анализ финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о том, что за анализируемый период происходит увеличение по всем основным экономическим показателям деятельности предприятия.

## 2.2. Анализ финансового состояния предприятия

Финансовое состояние предприятия – это ход потоков денег, которые обслуживают выпуск и сбыт продукции. Увеличение объемов производства делает лучше финансовое состояние предприятия, а его уменьшение делает

хуже. Финансовое состояние оказывает влияние на производство: уменьшает его, если оно становится хуже, и увеличивает, если оно начинает увеличиваться. Чем больше темп роста производства, тем больше выручка от реализации продукции, и **конечно же** прибыль предприятия.

Из анализа баланса получим главные характеристики финансового состояния ООО «Колибри-тур» (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Финансовое состояние

ООО «Колибри-тур» за 2015-2017 гг. (тыс. руб.)

Показатели	Года			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016/ 2015 г.	2017 / 2016 г.	2017/ 2015 г.
	10984	11190	11301	101,9	101,0	102,9
	180	190	200	105,6	105,3	111,1
	11696	11944	12098	102,1	101,3	103,4
	892	944	997	105,8	105,6	111,8
	- 10984	- 11190	- 11301	98,2	99,0	97,2
	10984	11190	11301	101,9	101,0	102,9
	712	754	797	105,9	105,7	111,9

Таким образом, ООО «Колибри-тур» обладает следующими характеристиками:

- общая стоимость имущества предприятия в 2017 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 2,9% и составила 11301 тыс. руб.;
- стоимость внеоборотных активов выросла за последние три года на 11,1% и составила 200 тыс. руб.;
- стоимость оборотных активов увеличилась на 3,4% в 2017 г. по сравнению с 2015 г.;

- величина собственных средств на конец периода возросла на 11,8%;
- величина собственных средств в обороте за три года имеет отрицательное значение, что негативно характеризует финансовое положение организации;
- величина заемных средств увеличилась в 2017 г. на 2,9% по сравнению с 2015 г. и составила 11301 тыс. руб.;
- рабочий капитал предприятия в 2017 г. увеличился по сравнению с 2015 г. на 11,9%.

Гарантийным периодом для выживания всех предприятий является его стабильность в финансовом отношении. Если фирма устойчиво в финансовом плане, то оно может «вынести» внезапные видоизменения рыночной конъюнктуры и не обанкротиться. Чем больше его постоянство, тем выше преимуществ перед остальными такими же предприятиями при получении займов и притягивании вложений (приложение 5).

Анализирование относительных коэффициентов финансовой устойчивости туристской компании за 2015-2017 гг. представлен в таблице 2.2.

Из анализа относительных коэффициентов финансовой устойчивости, представленного в таблице 2.2, сделаем такие заключения:

- коэффициент финансовой независимости показывает, что за анализируемый период 8% активов предприятия покрывается за счет собственного капитала, остальные доли покрываются за счет заемных средств. Данный коэффициент за анализируемый период находится ниже допустимого значения (то есть меньше 0,5);
- коэффициент финансовой зависимости является обратным к коэффициенту финансовой независимости. Данный показатель также находится за пределами допустимых значений (то есть больше 2), что ведет к увеличению доли заемных средств в финансировании предприятия;

– коэффициент финансовой устойчивости за 2015-2017 гг. имеет значение ниже 0,75, следовательно, финансовое положение предприятия является не устойчивым;

– коэффициент маневренности собственного капитала за три года выше рекомендуемых значений (0,9-3,0) и составил 0,08 в 2015-2016 гг. и 0,09 в 2017 г., следовательно, предприятие не может поддерживать уровень собственного оборотного капитала и не может пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников;

– коэффициент капитализации имеет тенденцию к снижению. В 2017 г. его значение 11,34 означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, 10,34 руб. заемные. Это свидетельствует об уменьшении зависимости туристской компании от внешних инвесторов и кредиторов;

– коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов показывает, что за последние три года 2 коп. внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов;

– коэффициент финансирования находится ниже пределов допустимого значения, т.е. всего 8 коп. от деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств;

– индекс постоянного актива находится ниже допустимого значения. Он показывает, что за анализируемый период 20 коп. из собственных средств направляется на покрытие внеоборотных активов;

– коэффициент реальной стоимости имущества показывает долю средств производства в стоимости имущества и уровень производственного потенциала. За последние три года он составил всего 2%.

Следовательно, коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Колибри-тур» располагаются меньше нужного значения, следовательно, компания плохо употребляет свой капитал.

Ликвидность предприятия – это возможность погашать долги предприятия в сжатые сроки. Уровень ликвидности можно найти так : объем денежных средств, которые находятся в деятельности предприятия, делится на сумму имеющихся долгов. Чем лучше и скорее получаем за актив полную его стоимость, тем больше денежным он является. Для товара денежности будет отвечать время его реализации по цене номинала.

В бухгалтерсе актив предприятия расположен в ряде убывания ликвидности, а пассив – по степени роста срока погашать обязательства (табл. 2.3).

В таблице 2.4 дан анализ ликвидности баланса туристской компании за 2015-2017 гг.

Информация об этом показывает, что баланс компании не был абсолютно ликвидными, так как не было выполнено 1-ое условие соотношения.

Сделанный анализ ликвидности является приблизительным. Больше детально можно предложить сделать анализ платежеспособности с помощью финансовых показателей (приложение 6). Анализ коэффициентов платежеспособности туркомпании за последние три года дан в таблице 2.5.

Из анализирования коэффициентов платежеспособности туристской компании, следует:

- коэффициент текущей ликвидности показывает, что в 2015 г. – 1,06 руб., в 2016-2017 гг. – 1,07 руб. срочных обязательств может быть погашено за счет текущих активов без долгосрочной дебиторской задолженности. Данный показатель за анализируемый период находится в пределах допустимого значения;

- коэффициент абсолютной ликвидности за исследуемые три года соответствует нормативу. В 2017 г. по сравнению с 2015 г. он увеличился на 50%;

- коэффициент быстрой ликвидности предприятия показывает, что в 2015 г. – 0,03 руб., в 2016-2017 гг. – 0,04 руб. срочных обязательств компании

может быть погашено за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Данный показатель за анализируемый период находится ниже допустимого значения;

- доля оборотных средств в активах, характеризующая наличие оборотных средств во всех активах предприятия, имеет тенденцию к уменьшению. Так, в 2017 г. по сравнению с 2015 г. она сократилась на 1%;

- доля производственных запасов в текущих активах предприятия показывает его ликвидность. Так, в 2015 г. она составила 97,1%, в 2016 г. – 96,3%, в 2017 г. – 94,8%;

- доля собственных оборотных средств в покрытии запасов в 2017 г. означает, что 6,84% стоимости запасов покрывается собственными оборотными средствами, а это на 9,1% больше, чем в 2015 г.;

- коэффициент покрытия запасов находится в пределах рекомендуемого значения. Это означает, что предприятие способно погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет оборотных активов.

Доходность – это употребление средств, где фирма покрывает свои расходы доходами и зарабатывает при этом прибыль. Коэффициенты рентабельности – это относительные показатели, которые показывают отношение виды деятельности к статьям дохода, объему продаж, размерам имущества и т.д. Они дают оценку его финансовым результатам и результативности (приложение 7).

Анализирование коэффициентов рентабельности туристской компании за последние три года представлен в таблице 2.6.

Из анализа показателей рентабельности предприятия, представленного в таблице 2.6, можно заключить следующее:

- рентабельность производства показывает, что в 2015 г. – 127,4%, в 2016 г. – 125,3%, в 2017 г. – 124,5% прибыли приносит каждый, истраченный в процессе производства рубль;

- рентабельность продукции показывает, что в 2015 г. – 9,36%, в 2016 г. – 8,92%, в 2017 г. – 6,82% прибыли приходится на каждую единицу проданного товара, а это на 1,4% больше, чем в 2015 г.;

- рентабельность продаж показывает, что с одного рубля, полученного при продаже туристского продукта, предприятие имеет 7,35% в 2015 г., 17,12% в 2016 г., 6,82% в 2017 г. прибыли;

- рентабельность основных средств отражает, что в 2015 г. – 1069,1%, в 2016 г. – 1009,7%, в 2017 г. – 969,2% прибыли приходится на рубль стоимости основных средств, т.е. на 9,3% меньше, чем в 2015 г.;

- рентабельность собственного капитала показывает, что в 2017 г. 189,6% прибыли получит предприятие за единицу стоимости собственного капитала, а это на 4,1% меньше, чем в 2015 г.;

- чистая рентабельность показывает, что в 2016 г. – 6,05% чистой прибыли приходится на единицу выручки, а это на 4,5% меньше, чем в 2015 г., в 2017 г. – 5,78% чистой прибыли приходится на единицу выручки, а это на 7,5% меньше, чем в 2015 г.

Таким образом, из анализа финансового состояния ООО «Колибри-тур» за 2015-2017 гг. можно сделать следующее заключение:

- показатели финансовой устойчивости ООО «Колибри-тур» находятся ниже пределов рекомендуемого значения, значит, компания неэффективно использует собственный капитал;

- из анализа ликвидности балансов предприятия следует, что балансы не являются абсолютно ликвидными, так как не соблюдается первое условие соотношения;

- из анализа показателей платежеспособности следует, что предприятие способно погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет оборотных активов;

- из анализа показателей рентабельности была выявлена эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат и т.д.



### **2.3. Оценка качества услуг на предприятии**

За одиннадцать лет работы коллектив компании сделал очень многое: были налажены отношения с иностранными партнерами в сфере туризма, разработано множество комбинированных туров, пользующихся спросом, заключены договора с посредническими фирмами и многое другое.

Туристическая компания ООО «Колибри-тур» – туроператор по международному и внутреннему туризму предоставляет туристам полный комплекс туристского обслуживания, включая оформление виз, страхование, трансфер, горящие туры, работу с частными лицами. Предоставляет туры на охоту и рыбалку, студенческие туры, сёрфинг туры, сельский туризм, туры для пенсионеров, детские, автомобильные, индивидуальные, горнолыжные, шоп-туры, туры выходного дня, экскурсионные, автобусные, все типы туров, спортивные туры, на праздники, пляжные, паломнические, образовательные, школьные, оздоровительные, свадебные туры, круизы, молодежные, сафари туры, развлекательные, бизнес-туры, корпоративный отдых.

Компания отправляет на отдых туристов в такие страны как Ренюньон, Питкерн, Мавритания, Маврикий, Доминика, Боливия, Гвинея-Бисау, Гватемала, Ямайка, Южная Осетия, Сьерра-Леоне, Суринам, Судан, Соломоновы острова, Фарерские острова, Уругвай, Конго, Узбекистан, Туркмения, Кирибати, Монголия, Монако, Молдова, Маршалловы Острова, Макао, Мадагаскар, Ливан, Кувейт, Коста-Рика, Северная Корея, Колумбия, Киргизия, Йемен, Марокко, Мальдивы, Ирак, Малави, Гваделупа, Гаити, Габон, Венесуэла, Азербайджан, Румыния, Португалия, Польша, ОАЭ, Норвегия, Нидерланды, Мальта, Люксембург, Литва, Куба, Китай, Грузия, Хорватия, Малайзия, Ирландия, Фиджи, Иордания, Индонезия, Израиль, Доминиканская Республика, Дания, Панама, Германия, Пакистан, Венгрия, Остров Рождества, Болгария, Бельгия, Австралия, Египет, Турция, Россия, Мали, Свазиленд, Сан-Томе и Принсипи, Словения, Словакия, Новая Зеландия, Сингапур и др. страны мира.

ООО «Колибри-тур» сотрудничает с такими туроператорами как «Дельфин», «Алеан», «Pegas Touristik», «Biblio Globus», «Coral Travel», TUI, «Intourist», «TEZ Tour», «PAC Group», «Solvex Travel», «Inna Tour», «Трансаэро Тур», «Natalie Tours», «ICS Travel Group», «Sunmar», «Балкан-Экспресс», «Sunrise Tour», «Mouzenidis Travel», «Panteon», «Anex», «Русский Экспресс», «Danko Travel Company», «INTRAVEL-Stoleshniki», «Поза Ветров», «Пакс», DSBW, «TRAVEL SYSTEM», «Vedi Tour Group».

Стратегическое направление в предоставлении качества услуг в ООО «Колибри-тур» предопределяется качеством предоставленных услуг и культурой обслуживания, информированностью и насыщенностью программы, ненавязчивостью сервиса. При обслуживании сотрудники ООО «Колибри-тур» учитывают принцип высвобождения, то есть клиент фирмы освобожден от всех плохих вещей: тяжелые организационные заботы, заказ трансфера и билетов, ожидание качественного обслуживания.

В ООО «Колибри-тур» оптимальное обслуживание предопределяется:

- соответствием услуг какому-то одному уровню обслуживания;
- соответствием услуг выбранного тура;
- адресной направленностью тура на какую-то целевую группу туристов;
- заблаговременным согласованием качественного обслуживания;
- гибкостью программы (возможностью заменить услуги);
- рациональным содержанием обслуживания по предоставляемым услугам;
- отсутствием тенденции в обслуживании (ненавязчивые услуги).

Всю эту точку зрения директор ООО «Колибри-тур» пытается учесть еще при разработке турпродукта, он помнит о том, что неверно подготовленный продукт не будет пользоваться спросом, он даже может отталкивать от фирмы возможных клиентов.

Еще одним фактором подчинения качества услуг является процесс продажи туристского продукта, который тесно связан с процессом

обслуживания. Чем лучше турфирма будет обслуживать клиентов и продавать ему свои услуги, тем больше возможность того, что клиент купит услугу и обратится в турфирму в другой раз.

Но обслуживание клиентов связано не только с продажами. За 2-3 дня сотрудники фирмы по телефонам напоминают покупателям о путешествии, говорят дату и время вылета, указывают аэропорт. Во время поездки сотрудники турфирмы дают информацию клиентам, то есть если вдруг возникнут проблемы покупатель может в любое время перезвонить по телефону и сообщить о проблеме. Руководители прилагают много усилий по уничтожению проблем, чтобы покупатели остались довольными.

Далее укажем на следующие моменты, определим качество услуг в ООО «Колибри-тур»:

1. Доступность турфирмы:

- часы работы турфирмы – работает понедельник-пятница с 10.00 до 18.00, суббота, воскресенье – выходной;
- быстрота обслуживания – на обслуживание туриста сотрудники затрачивают в среднем 10-15 минут;
- месторасположение – оживленное место города.

2. Материальное обеспечение фирмы:

- помещение и находящаяся в нем мебель – кабинет ООО «Колибри-тур» исполнен в определенном стиле и дизайне, он уютный, располагающий к разговору и включает в себя разные подарки от клиентов, карта мира, много каталогов от туроператоров; на стенках вывешены дипломы и награды, а это увеличивает доверие посетителей.

На видном месте в кабинете находится «уголок клиента», в нем размещены копии следующих документов: свидетельство о госрегистрации, лицензия на право ведения турдеятельности, сертификат соответствия, реклама, рекламные каталоги по разработанным турам, вывеска с данными о графике работы;

3. Квалификация сотрудников турфирмы - сотрудники должны обладать знаниями, умениями и определенным настроем, который необходим для того, чтобы их работа была результативной. Когда подходящие работники приняты на работу, то они должны обучаться, обеспечивать развитие своих умений, навыков и установок, которые необходимы для выполнения работы.

Статика численности и образования работников фирмы за 2015-2017 годы можно представить в таблице 2.7.

Из таблицы 2.7 следует, что число сотрудников предприятия в 2016-2017 гг. выросло по сравнению с 2015 г. на 1 человека. Из-за расширения работы и упрочнению турфирмы на рынке. Все работники предприятия с высшим образованием.

Отобрать персонал необходимо на основании испытательного срока и выполнения вводной деятельности. Применяется система поощрений в виде премии. Главнейшей задачей сотрудников является поддержание хорошего «имиджа» компании.

В прил. 8 в должностных инструкциях приведены требования к сотрудникам ООО «Колибри-тур», которые сделаны гендиректором и делятся на обязательные и рекомендательные (приложение 8).

Для того, чтобы полноценно определить качество своих услуг и выявить недостатки в работе сотрудников ООО «Колибри-тур» необходимо провести анкетирование возможных потребителей (приложение 9). При анкетировании опросили 100 человек всех возрастов и разных сфер деятельности. Это анкетирование провели при помощи электронной почты, индивидуального опроса анкетлируемых, при помощи телефона. Опросили равное количество женщин и мужчин. Почти 59% опрошиваемых – были люди от 18 до 27 лет.

На такой вопрос «Как часто Вы используете услуги Белгородских туристических фирм?» опрошиваемые отвечали так: очень часто – 67%, часто – 20%, редко – 8%, очень редко – 4%, никогда – 1% (рис. 2.4).

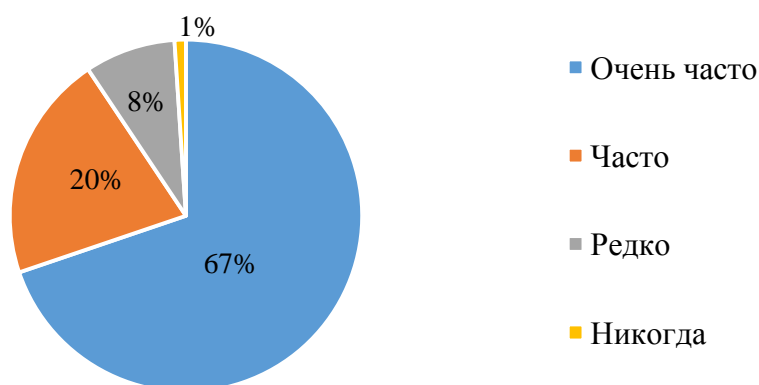


Рис. 2.4. Процентное соотношение ответов на вопрос «Как часто Вы используете услуги Белгородских туристических фирм?»

На такой вопрос, откуда вы узнали о существовании туристической фирмы, получили вот такие ответы (рис. 2.5).

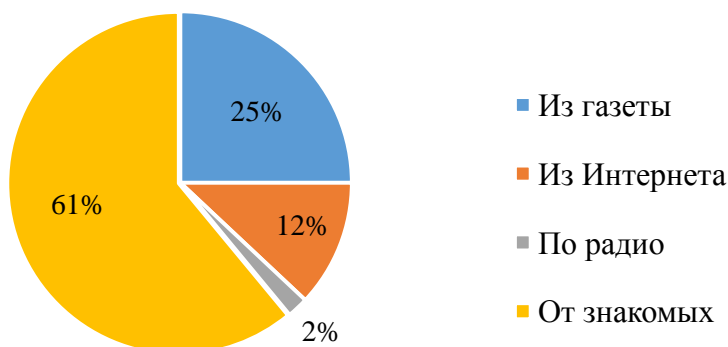


Рис. 2.5. Процентное соотношение ответов на вопрос «Откуда Вы узнали об ООО «Колибри-тур»

Ответы на вопрос были такими: первый раз узнал об ООО «Колибри-тур» из газеты дали ответ 25% респондентов, из сети Интернет – 12%, по радио – 2%, и от знакомых – 61% респондентов. Так что можно сказать, что на туристическую фирму не плохо трудится «сарафанное» радио.

На такой вопрос как «Что Вас не удовлетворяет в работе турфирмы?» респонденты отвечали так (рис. 2.6).

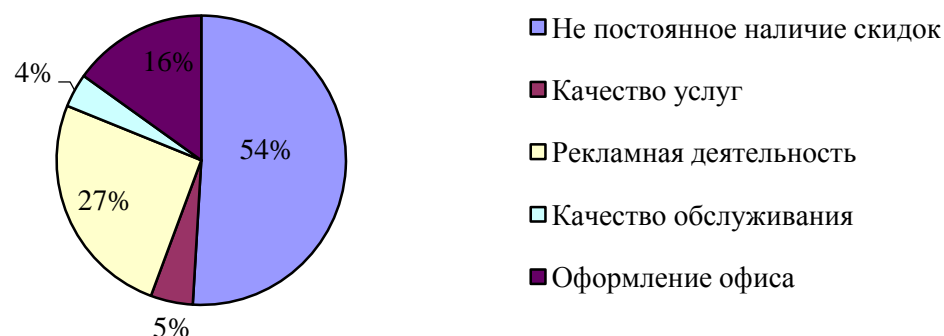


Рис. 2.6. Структура ответов клиентов ООО «Колибри-тур» на вопрос «Что Вас не удовлетворяет в работе турфирмы?»

Основную долю клиентов (54%) не удовлетворяет отсутствие скидков, 27% – не довольны рекламой, 16% – недовольны оформлением офиса туристической фирмы, 5% респондентов недовольны качеством предоставляемых услуг и 4% – качеством обслуживания.

Чтобы изведать, какие направления по увеличению качества услуг и обслуживания надо ввести в работу туристической фирмы, респондентам задавались такие вопросы (рис. 2.7).

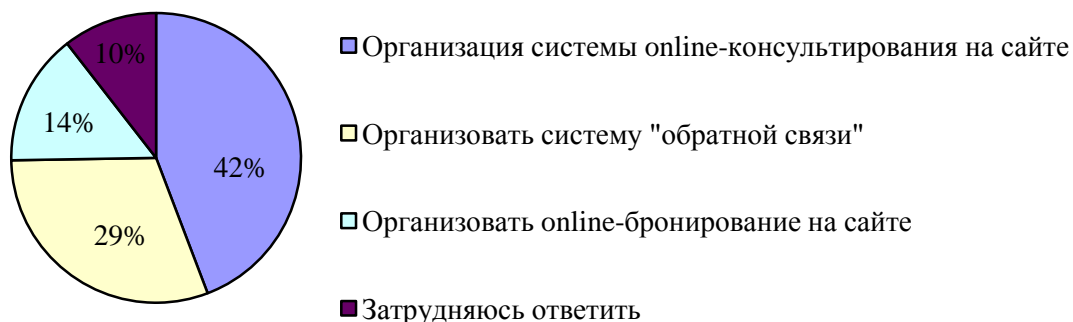


Рис. 2.7. Процентное соотношение ответов респондентов на вопрос «Какие направления по увеличению качества услуг и обслуживания надо ввести в работу туристической фирмы?»

Респонденты советовали турфирме основать систему online-консультирования на сайте (42%), 29% – основать систему «обратной связи»,

14% – систему online-бронирования и 10% – затруднялись ответить на данный вопрос.

Отметка качества услуг ООО «Колибри-тур» несет личный характер: огромное воздействие показывают внешние факторы или люди, которые не имеют никакого отношения к приобретаемым услугам (местным жителям, другим отдыхающим, участникам тургруппы, членам семей туристов).

При оценке качества услуг ООО «Колибри-тур» сделаем вывод, что предприятие обладает благоприятными часами работы, оптимальным временем обслуживания и доступным месторасположением. Обычным местом для продажи туристского продукта был офис компании, от которого зависит результативность туристской работы. В офисе все в совокупности располагает возможных клиентов к работе турфирмы, увеличивает качество ее услуг и выявляет воздействие на конкурентность продаваемых турпродуктов. Из анкеты выяснилось, что 67% опрашиваемых довольно часто употребляют услуги турфирм, 61% клиентов турфирмы знают об жизни и работе ООО «Колибри-тур» от знакомых, 54% клиентов не очень устраивает в работе турфирмы отсутствие скидок, 42% клиентов для увеличения качества производимых услуг советовали создать систему online-консультирование на интернет-сайте турфирмы.

### **3. Совершенствование качества обслуживания в ООО «Колибри-тур»**

#### **3.1. Разработка проекта мероприятий по совершенствованию качества обслуживания на предприятии**

Жизнь каждой туристской фирмы, ее стойкое положение на рынке устанавливается уровнем конкурентных преимуществ, который связан с двумя показателями – уровнем цены туристского продукта и уровнем качества обслуживания и предоставления услуг. При этом второй уровень со временем выступает на первом месте.

Для ООО «Колибри-тур» для увеличения качества обслуживания мы предложим такие мероприятия:

1. Если сильно захотеть и создать определенные организационные усилия, то можно сотворить при турфирме «Клуб туристов» и предложить туристам после возвращения из путешествия обращаться за карточкой члена клуба. Выпуск клубных карт практически не отличается от изготовления пластиковых карт. Карточку туриста обязательно нужно выдавать бесплатно, и не надо брать с участников клуба членские взносы. Наоборот, участники клуба могут получать скидки при приобретении туров. Для чего им надо



накопить очки, которые начисляются в зависимости от цены купленных туров, их пользы для членов клуба.

2. Также каждый год к Международному дню туризма, который проходит 27 сентября, надо выпустить свою газету их 4-х полос с цветными рисунками или фотографиями. Газетную площадь надо наполнить на 2/3 информацией и материалами по развлечению (новости туризма, туристский гороскоп, кроссворд) и на 1/3 – реклама различных туров. Газету будем раздавать посетителям и бросать в почтовые ящики, прибегая к помощи студентов, которые овладевают в турфирме практикой.

Цена клубных карт с магнитной полосой за 1 шт. составит 13 руб., следовательно, за 1000 шт. – 13000 руб. Сроки изготовления – от 3 до 5 дней. Стоимость печати газет 4 полосы формата А3; 4+4 составит 2,9 руб. за шт., за 5000 шт. – 14500 руб.

### 3. Повышение эффективности работы персонала:

- увеличение требования к сотрудникам при приеме их на работу, а также начальное обучение во главе с задачами турфирмы и спецификой ее работы. Начальное обучение нового работника возлагается на старшего менеджера по туризму, за что ему полагается премия в размере 1000 руб.;

- увеличение образованности кадров.

### 4. Оформление офиса турфирмы.

Продавать туристский продукт можно начать с ознакомления клиента с офиса туристского предприятия, который предназначен для работы сотрудников, а также с приемки гостей, их консультации и продажи туристских услуг. В связи с этим:

- надо предусмотреть необходимое количество шкафчиков или ящичков для рабочих документов и рекламной полиграфии;

- надо сделать уголок, где посетитель может хорошо сесть и просмотреть брошюры информации и рекламы, просмотреть видеоролики по своему отдыху;

- обеспечить удобство расположения мебели и оргтехники для сотрудников и клиентов турфирмы.

5. Внедрение в турфирме социальной политики, которая основывается на том, что работникам даются льготы, услуги в реализации разных видов награждения. Прежде всего это вознаграждение внешнее, которое представляется 2-мя видами – материальным и нематериальным. К материальным вознаграждениям относят:

- награждение по результатам деятельности за год (которая называется тринадцатой зарплатой), составляет около 1,5 оклада. Ее можно рассчитать на основании оклада по должности и премии за квартал, не учитывая выслугу лет и другие надбавки, применяя коэффициенты, которые учитывают рабочий стаж;

- премия дополнительная, она выплачивается каждый месяц и составляет определенную сумму – 500 рублей. Ее цель состоит в обеспечении сотрудникам бесплатного проезда на общественном городском транспорте (она не будет выплачиваться за время очередного отпуска и за время временной нетрудоспособности);

- сотрудникам, которые проработали больше 3-х лет, необходимо предоставить льготы при покупке путевки как для себя и для своих детишек. В таких случаях сотрудники выплачивают всего 40% от стоимости путевки;

- одноразовые награждения (бонусы). Работники с большим рабочим стажем могут получать одноразовые награждения в день рождения компании, в день города, к каким-то большим государственным празднованиям. Такие награждения будут составлять от 500 рублей и больше смотря какую должность занимают.

К неденежным материальным награждениям можно отнести:

- сладкие подарки детям работникам, типа наборов со сладостями и пригласительные билеты на новогодние празднования;

- почетные грамоты для преуспевающих сотрудников;

– фотографии, предназначенные для «Доски почета», т.е. повесить на стену в офисе фотографии работников с лучшими показателями. Этот фактор также способствует росту надобности в уважении и выражении самих сотрудников, в особенности при их небольшой зарплате;

– подарок на память, например, в качестве сувенира могут выступать именные часы.

Таким образом, при внедрении всех перечисленных направлений, сотрудники ООО «Колибри-тур» будут заинтересованы в будущей работе на этом турпредприятии, увеличится его производительность труда и качество обслуживания, вследствие чего, увеличится прибыль туристского предприятия.

### **3.2. Расчет экономической эффективности разработанного проекта мероприятий**

Для того, чтобы выполнить проект по предлагаемым мероприятиям по совершенствованию качества обслуживания в турфирме надо просчитать его экономическую результативность. Основной задачей для составления экономической обоснованности будет являться оценка по затратам на инвестиционный проект и его плодов. Экономическая обоснованность делается для новейшего проекта на действующем предприятии.

В таблице 3.1 даны расходы на инвестиции на проект мероприятий по совершенствованию качества обслуживания туристского предприятия. Инвестиции являются единовременными, и вкладываются в 2018 году.

Таблица 3.1

Затраты на инвестиции в проект мероприятий по у совершенствованию качества обслуживания в ООО «Колибри-тур»

Затраты	Сумма (руб.)
1	2
1. Создание «Клуба туристов»:	
- клубные карты (1000 шт.)	13000

2. Печать газеты (5000 шт., 4 полосы, А3, 4+4)	14500
3. Повышение эффективности работы персонала:	
- премия сотруднику за обучение	1000
- повышение квалификации кадров	30000
4. Оформление офиса турфирмы:	
- шкафчики, ящики	45000
- ноутбук для просмотра клиентом видеороликов	28000
5. Внедрение социальной политики:	
- «тринадцатая» зарплата	85000
- ежемесячные премии	5500

Продолжение табл. 3.1

1	2
- бонусы сотрудникам	11000
- билеты на новогодние представления	12000
- подарки детям сотрудников	3000
- почетные грамоты для преуспевающих сотрудников	700
- рамки для фотографий для «Доски почета»	1500
- памятные подарки	40000
Итого:	290200

Для реализации проекта мероприятий по усовершенствованию качества обслуживания в турфирме необходимо 290,2 тыс. руб. вложений инвестиций.

Расходы будут являться главной составной при рас планировании проекта инвестиций и управления им, значит, надо рассчитывать постоянные и переменные расходы ООО «Колибри-тур».

Постоянные расходы – это расходы, остающиеся неизменяемыми и это не зависит от статистики объемов продаж. По экономической сущности постоянные расходы формируют условия для реализации работы предприятия, они существуют и в том смысле, когда предприятие не делает продукцию, и изменяются при измене условия производительности или при изменяющихся ценах.

Нормированную амортизацию каждого нематериального актива можно рассчитать как величину, обратную нормативному сроку службы:

$$K = \frac{1}{n} \times 100\% \quad (1)$$

где K – норма амортизации (%);

$n$  – срок полезного использования оборудования (лет).

Амортизация начисляется линейным способом, который заключается в равномерном начислении амортизации в течение всего нормативного срока службы оборудования:

$$A = \frac{P \times K}{100\%} \quad (2)$$

где  $P$  – стоимость оборудования (руб.).

Начисление амортизации на оборудование: срок полезного использования оборудования составляет 5 лет, инвентаря – 1,5 года. Исходя из этого, рассчитаем норму амортизации для оборудования:

$$K = \frac{1}{5} \times 100\% = 20\%$$

Норма амортизации на инвентарь составит:

$$K = \frac{1}{1,5} \times 100\% = 66,7\%$$

Рассчитаем начисление амортизации на внедряемый проект мероприятий по совершенствованию качества обслуживания в ООО «Колибри-тур» (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Начисление амортизации на внедряемый проект мероприятий

Наименование	Стоимость (руб.)	Норма амортизации (%)	Амортизация за год (руб.)
Ноутбук	28000	20	5600
Инвентарь	45000	66,7	30015
Итого			35615

Итак, амортизация на внедряемый проект мероприятий в турфирме

составит 35,6 тыс. руб.

К постоянным затратам относятся затраты на выплату ежемесячных премий сотрудникам, которые составят 66 тыс. руб. в год. К переменным расходам относятся бонусы и премии сотрудникам предприятия 58 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения проекта будет определяться по следующим показателям:

- чистая современная стоимость (NPV);
- индекс рентабельности (PI);
- дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Чистая прибыль предприятия в 2017 г. составила 945 тыс. руб. Предположим, что от внедрения проекта мероприятий по совершенствованию качества обслуживания чистая прибыль турфирмы увеличится на 15%, следовательно, она составит 1087 тыс. руб.

Денежные потоки представляют собой поступление и выбытие денежных средств в результате финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Входящие денежные средства называют положительным денежным потоком или притоком денежных средств. Исходящие денежные средства – отрицательным денежным потоком или оттоком денежных средств. Разница между положительным и отрицательным денежными потоками называется чистым потоком денежных средств. Он может быть положительным в случае превышения притока денежных средств над оттоком и отрицательным, когда отрицательные потоки превышают положительные.

Рассмотрим необходимые данные для анализа эффективности инвестиционных вложений в проект мероприятий по совершенствованию качества обслуживания туристского предприятия (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Исходные данные для анализа эффективности  
инвестиционных вложений в проект мероприятий

Показатели	Значение показателей				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	2	3	4	5	6
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	1087	1195	1315	1446	1591
Себестоимость, тыс. руб.	124	136,4	150	165	181,5
Переменные расходы на планируемый объем продукции, тыс. руб.	58	63,8	70,2	77,2	84,9
Постоянные расходы на производство за год (без учета амортизации), тыс. руб.	66	72,6	79,9	87,9	96,6
Амортизация, тыс. руб.	35,6	39,2	43,1	47,4	52,1

Продолжение табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
Проектная дисконтная ставка, %	20	20	20	20	20
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	927,4	1020,1	1122,2	1234,4	1357,8
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20	20	20
Чистая прибыль от реализации проекта, тыс. руб.	741,9	816,1	897,7	987,5	1086,2
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	777,5	855,3	940,8	1034,9	1138,4

Используя данные таблицы 3.3, ниже представим анализ эффективность капитальных вложений в проект мероприятий по совершенствованию качества услуг в ООО «Колибри-тур» с использованием показателя чистой современной стоимости (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя чистой современной стоимости

Год	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке, равной 20%	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-290,2	1	-290,2	-290,2
1	777,5	0,833	647,67	647,67
2	855,3	0,694	593,58	1241,25
3	940,8	0,579	544,72	1785,97
4	1034,9	0,482	499,82	2285,79
5	1138,4	0,402	457,64	2743,43

Индекс рентабельности (доходности) является относительным показателем, характеризующим уровень дохода на единицу затрат, т.е. эффективность вложений.

$$PI = \frac{PV}{IC} \quad (3)$$

Индекс рентабельности по проекту мероприятий составит:

$$PI = \frac{2743,43}{290,2} = 9,45$$

Из расчета индекса рентабельности видно, что 1 рубль затрат по предложенному проекту принесет 9,45 рублей дохода или 8,45 рублей прибыли.

Таким образом, приведенные результаты оценки экономической эффективности данного инвестиционного проекта свидетельствуют о его привлекательности с точки зрения потенциальных инвесторов и целесообразности реализации.

Оценка приемлемости проекта мероприятий по совершенствованию качества услуг в турфирме по критериям срока окупаемости (PP) и дисконтированного срока окупаемости (DPP) представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5

#### Оценка приемлемости проекта по критериям PP и DPP

Годы	Денежный поток, тыс. руб.	Дисконтирующий множитель при ставке $r=30\%$	Дисконтированный денежный поток (PV), тыс. руб.	Кумулятивное возмещение инвестиций для потока, тыс. руб.	
				исходного (PP)	дисконтированного (DPP)
0	-290,2	1	-290,2	-290,2	-290,2
1	777,5	0,769	598,08	487,3	307,88
2	855,3	0,592	506,09	1342,6	813,97
3	940,8	0,455	428,22	2283,4	1242,19
4	1034,9	0,350	362,35	3318,3	1604,54
5	1138,4	0,269	306,60	4456,7	1911,14

Из данных таблицы 3.5 видно, что окупаемость проекта (PP) и дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта произойдет в первый же год. Для более точного расчета срока окупаемости проекта используем следующую формулу:



$$PP = \frac{Ko}{ЧП}, \quad (4)$$

где  $PP$  – срок окупаемости проекта (в годах);

$Ko$  – сумма первоначально вложенных средств (руб.);

$ЧП$  – чистая прибыль, получаемая в среднем за год (руб.).

Срок окупаемости проекта мероприятий по совершенствованию качества услуг в ООО «Колибри-тур» составит 4 месяца:

$$PP = \frac{290,2}{741,9} = 0,4$$

Исходя из выше сказанного, можно заключить следующее: инвестиционные затраты по проекту мероприятий по совершенствованию качества услуг в турфирме составят 290,2 тыс. руб. Реализация проекта осуществляется из собственных средств предприятия (чистой прибыли). Амортизация на внедряемый проект мероприятий в турфирме составит 35,6 тыс. руб. Постоянные расходы, связанные с внедрением проекта, составят 66 тыс. руб., переменные расходы – 58 тыс. руб. Индекс рентабельности составит 9,45, это значит, что 1 руб. затрат по проекту принесет 8,45 руб. прибыли. Из оценки приемлемости проекта видно, что окупаемость проекта и дисконтированный срок окупаемости проекта произойдет в первый же год, а именно, через 4 месяца.

Проведенные расчеты и полученные результаты анализа экономической эффективности инвестиционного проекта мероприятий по совершенствованию качества услуг в ООО «Колибри-тур» свидетельствуют о возможных экономических выгодах в результате осуществления представленных ранее инвестиционных затрат и в будущем увеличении основных экономических показателей деятельности исследуемого предприятия.

## **Заключение**

В производстве и потреблении услуг важнейшую роль играют вопросы качества. Без качественного обслуживания предприятия сферы туризма не способны добиваться своих главных целей. Перед ними стоит задача предоставления и поддержания качества обслуживания на должном уровне, своевременного устранения недостатков в предоставлении услуг, разработки стратегии улучшения обслуживания.

Качество туристского обслуживания – это комплекс услуг и мероприятий, обладающих свойствами удовлетворять потребности и желания туристов на отдыхе и в путешествиях. Постоянное повышение качества – это долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Качественное обслуживание положительно влияет на туристические фирмы, так как они получают более высокую прибыль, чем конкуренты. Фирмы с высокой рыночной долей и высоким качеством обслуживания имеют самую большую прибыль на вложенный капитал.

В формировании конкурентных преимуществ туристической индустрии заинтересованы все субъекты туристского рынка, поскольку это способствует повышению привлекательности национального турпродукта и, в конечном счете – росту эффективности деятельности туристских предприятий.

Основным видом деятельности ООО «Колибри-тур» является деятельность туристических агентств. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью, структура управления – линейная. В агентстве в настоящее время работает 11 человек. Вышеизложенный анализ финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о том, что за анализируемый период происходит увеличение по всем основным экономическим показателям деятельности предприятия.

Из анализа финансового состояния ООО «Колибри-тур» за 2015-2017 гг. можно сделать следующее заключение:

- показатели финансовой устойчивости ООО «Колибри-тур» находятся ниже пределов рекомендуемого значения, значит, компания неэффективно использует собственный капитал;

- из анализа ликвидности балансов предприятия следует, что балансы не являются абсолютно ликвидными, так как не соблюдается первое условие соотношения;

- из анализа показателей платежеспособности следует, что предприятие способно погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет оборотных активов;

- из анализа показателей рентабельности была выявлена эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат и т.д.

Оценив качество услуг ООО «Колибри-тур» можно заключить, что туристская компания имеет удобные часы работы, оптимальное время обслуживания и доступное месторасположение. Традиционным местом продаж турпродукта является офис фирмы. От его состояния во многом зависит эффективность туристской деятельности. Чистота, аккуратность, наличие офисной мебели, оргтехники, а также квалифицированный и доброжелательный персонал – все это в совокупности располагает потенциальных клиентов к турфирме, повышает качество ее услуг и оказывает влияние на конкурентоспособность реализуемых турпродуктов. Из результатов анкетирования респондентов турфирмы было выявлено, что 67% респондентов очень часто пользуются услугами турфирм, 61% клиентов турфирмы узнали о существовании ООО «Колибри-тур» от своих знакомых, 54% клиентов не устраивает в деятельности турфирмы не постоянное наличие скидок, 42% клиентов для повышения качества предоставляемых услуг рекомендовали организовать систему online-консультирование на сайте турфирмы.

Для ООО «Колибри-тур» в целях повышения качества обслуживания можно предложить следующие мероприятия:

1. Создание при турфирме «Клуба туристов».
2. Выпуск собственной четырехполостной газеты с цветными рисунками или фотографиями.
3. Повышение эффективности работы персонала.
4. Оформление офиса турфирмы.
5. Внедрение в турфирме социальной политики, которая базируется на предоставлении работникам льгот, услуг в осуществлении различных видов вознаграждения.

Таким образом, при условии внедрения всех этих мероприятий, персонал ООО «Колибри-тур» будет заинтересован в дальнейшей работе на данном предприятии, повысится его производительность труда и качество обслуживания, вследствие чего, увеличится прибыль туристского предприятия.

Инвестиционные затраты по проекту мероприятий по совершенствованию качества услуг в турфирме составят 290,2 тыс. руб. Реализация проекта осуществляется из собственных средств предприятия (чистой прибыли). Амортизация на внедряемый проект мероприятий в турфирме составит 35,6 тыс. руб. Постоянные расходы, связанные с внедрением проекта, составят 66 тыс. руб., переменные расходы – 58 тыс. руб. Индекс рентабельности составит 9,45, это значит, что 1 руб. затрат по проекту принесет 8,45 руб. прибыли. Из оценки приемлемости проекта видно, что окупаемость проекта и дисконтированный срок окупаемости проекта произойдет в первый же год, а именно, через 4 месяца.

Проведенные расчеты и полученные результаты анализа экономической эффективности инвестиционного проекта мероприятий по совершенствованию качества услуг в ООО «Колибри-тур» свидетельствуют о возможных экономических выгодах в результате осуществления представленных ранее инвестиционных затрат и в будущем увеличении

основных экономических показателей деятельности исследуемого предприятия.